

Verfrissend toezicht

Adviesraad Junior



Verfrissend toezicht

*Adviesraad junior bijeenkomst
op 30 oktober 2007*

Voorwoord

Geachte leden van de Inspectieraad en (jonge) inspectiecollega's,

Voor u ligt de essaybundel 'Verfrissend toezicht', het resultaat van de eerste bijeenkomst van de Adviesraad junior!

Tijdens de eerste bijeenkomst van 30 oktober hebben ca. 60 jonge medewerkers van de 14 (rijks)inspecties gediscussieerd over 5 toezichtsthema's. De thema's van de workshops waren: effectief toezicht, inspectie en samenleving, intelligence, internationaal samenwerken en de inspecteur van de toekomst. De inleidingen van Ric de Rooij, Ferdinand Mertens, Victor Bekkers en Ben Radstaak - sprekers met bijzondere ervaring en gezichtspunten over toezicht -

gaven inspiratie die tijdens de workshops werd gebruikt. In deze bundel vindt u naast de essays, een schets van de inleidingen, stellingen en (verfrissende) vragen ter verdieping.

Net als de 'Kaderstellende visie op toezicht', 'effectief toezicht', 'handhaven met verstand en gevoel' en 'Eenduidig Toezicht' richt de Adviesraad junior zich op 'minder last, meer effect' en bieden wij een frisse blik op de eisen die de samenleving, politiek, bedrijfsleven en burgers aan toezicht stellen. Met deze bundel willen wij de Inspectieraad verleiden om de Adviesraad Junior haar inzichten te vragen en een formeel netwerk bieden aan jonge medewerkers van inspecties om mede richting te geven aan Vernieuwing van Toezicht.

Wij bedanken Johan de Leeuw en Ric de Rooij als warm pleitbezorger van dit initiatief. Zo is na bespreking in het dagelijks bestuur van de Inspectieraad belangstelling vanuit de werkgroep Cultuur getoond voor verdere samenwerking met de Adviesraad Junior.

Belangstelling vanuit de verenging van jonge ambtenaren Futur heeft op 12 december jl., geleid tot een inleiding op de jaarlijkse toekomstlezing door een van de organisatoren van de Adviesraad Junior.

Namens de deelnemers van de Adviesraad Juniorbijeenkomst wensen wij u veel leesplezier en hopen dat dit spetterende begin tot een langdurig prikkelend, inspirerend en verfrissend geluid zal leiden vanuit jonge inspectiemedewerkers.

Mayke van Beek (IOOV)

Freija van Duijne (VWA)

Sandra Nap (IVW)

Alexander Versteeg (IVW)

Inhoudsopgave

1	Inspiratie uit presentaties	9
2	Belangrijke uitkomsten en adviezen voor vervolg	15
2.1	Uitkomsten	17
2.2	Ideeën en adviezen voor vervolg	25
2.3	Stellingen	27
3	De Essays!	31
3.1	Effectief toezicht	33
3.2	Inspectie en Samenleving	41
3.3	Intelligence	49
3.4	Internationaal: Europa, een (nieuwe) realiteit voor de toezichthouder	59
3.5	Inspecteur van de toekomst	65
4	Presentatie Victor Bekkers	71
5	Deelnemers	79

Inspiratie uit presentaties



Inspiratie uit de presentaties

De inleidingen van Ric de Rooij, Ferdinand Mertens, Victor Bekkers en Ben Radstaak - sprekers met bijzondere ervaring en gezichtspunten over toezicht - gaven inspiratie die tijdens de vijf workshops werd gebruikt. Hier volgt een korte weergave:



Gebruik de kansen om in Adviesraad junior verband out of the box te denken.

Kies een rol die de jongeren past, is dat Adviesraad junior of zoals in andere omgevingen een Jongeren schaduwkabinet?

De heer Ric de Rooij - Hoofd van de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid, lid dagelijks bestuur Inspectieraad



Er vinden altijd conjuncturen in het toezicht plaats, op dit moment zijn bijvoorbeeld openbaarmaking en op afstand van beleid de trends

Toezicht wordt nu sterk geassocieerd met (over)last en wordt gezien als kostenpost

Als toezicht wordt benaderd vanuit een generiek perspectief heeft het maatschappelijk geen betekenis. Biedt ruimte om diversiteit, variëteit en eigenheid in samenwerking te behouden.

De heer Ferdinand Mertens - Permanent lid van de Onderzoeksraad voor Veiligheid en voormalig Inspecteur Generaal van de Inspectie Verkeer en Waterstaat.

Technologie biedt een ander perspectief op het organiseren van de toezichttaken.

In een netwerksamenleving is het ook voor de inspectie de kunst om de knooppunten op te zoeken en daar optimaal gebruik van te maken.



Victor Bekkers - Hoogleraar Bestuurskunde, directeur van het Center for Public Innov@tion, lid Adviesraad E-government, medeauteur: Toezicht 2.0.

Probeer elkaar als inspecties niet te beconcurreren.

Stap niet in de valkuil bij Vernieuwing toezicht om op Nederland te focussen en wees internationaal georiënteerd.



Wees streng op de buitengrenzen en focus niet alleen op "terrorisme".

Houdt toezicht op goederenstromen en niet op individuele zendingen oftewel organiseer je inspectieactiviteiten slimmer & beter.

Ben Radstaak - Directeur ACN, dé brancheorganisatie voor de luchtvrachtindustrie. In deze functie veelvuldig betrokken bij Vernieuwing Toezicht binnen het Front Office domein Schiphol.

Belangrijke uitkomsten en adviezen voor vervolg



Uitkomsten

Vernieuwing in toezicht was de rode draad in de discussies en thema's die in de vijf essays zijn vastgelegd. In de discussies kwamen de ervaringen en ideeën van deelnemers aan bod. Ondanks de (zeer) verschillende achtergronden is het mogelijk om de visie van jongeren terug te voeren tot een aantal centrale punten en aanbevelingen. Deze worden hier nader toegelicht.

Het publieke belang is de meerwaarde van toezicht

Toezicht heeft een maatschappelijke functie en dit moet leidend zijn bij de keuzes die worden gemaakt. Burgers worden mondiger en reageren op toezichtresultaten. Ook de roep van het bedrijfsleven om het terugdringen van toezichtlast draagt eraan bij dat toezichthouders een maatschappelijk gedragen product moeten leveren. De samenleving (burgers en bedrijfsleven) is de 'klant' van ons toezicht. De klant moet zichtbaar profiteren van de positieve effecten van toezicht. De implicaties van deze maatschappelijke functie zouden luider in de organisaties mogen doorklinken en meer dan nu de houding van toezichthouders moeten bepalen.

Advies: inspecties kunnen door de dialoog aan te gaan met de samenleving de input gebruiken voor de keuze van toezichtthema's. Toezichthouders moeten 'weten wat er

leeft' en daar adequaat op kunnen inspringen. Dit draagt bij aan draagvlak voor toezichtactiviteiten en kan mogelijk het effect hiervan vergroten.

Risicogericht toezicht, niet 'zomaar' handhaven

De meeste toezichthouders hebben ervaring opgedaan met programma's gericht op risicogestuurd toezicht. De 100% controle vanuit een wettelijke afspraak is daarop de uitzondering. Risicogericht toezicht vraagt om een oplettende houding in het domein en haar omgeving. Risico's zijn immers niet statisch; allerlei invloeden kunnen verschuivingen te weeg brengen waar de toezichthouder op moet anticiperen.

Advies: Toezichthouders kunnen hierin verder professionaliseren door een kennisnetwerk van gespecialiseerde deskundigen en generalisten op te richten. Bovendien draagt een database met (wetenschappelijke) onderzoeken binnen bepaalde domeinen bij aan de risicoanalyse van toezichthouders. Een heel andere dimensie vormt de maatschappelijke risicobeleving, welke een belangrijke factor bij de prioritering van toezicht kan zijn.

Advies: Wissel als toezichthouders het beschikbare palet van instrumenten uit en ontwikkel gezamenlijk nieuwe instrumenten om hierover in discussie te gaan met belangengroepen, zoals brancheverenigingen, maatschappelijke organisaties en burgergroeperingen.

Terugdringen van toezichtlast door 'toezicht op toezicht'

Selectief en risicogericht toezicht ondersteunt de slimme keuzes om, "daar waar het moet" toezicht uit te voeren. Bedrijven en instellingen gaan steeds verder in de ontwikkeling van certificeringsprogramma's. Hoewel niet ieder keurmerk overeenkomt met de eisen die vanuit de overheid worden gesteld, is het zinvol om de vruchten te plukken van deze private kwaliteitstoetsen. Het vertrouwen in de markt, waarop wordt aangestuurd, betekent een scherp oog houden op deze private kwaliteitssystemen.

Advies: Vertrouwen en gezond wantrouwen dienen (onderbouwd) hand in hand te gaan. Het is noodzakelijk om met een scherpe, kritische blik de zwakke plekken in (private) kwaliteitssystemen op te sporen en de verantwoordelijke(n) hierop aan te spreken. De toezichthouder kan alleen vertrouwen op de markt, mits zij die markt door en door kent, monitort en continue bijstuurt.

Samenwerken tussen toezichthouders waar het kan

De impuls tot samenwerken heeft op veel terreinen tot mooie initiatieven geleid. Er worden gezamenlijke projecten opgezet waardoor het werk binnen een domein efficiënter wordt uitgevoerd met een meer effect. Enthousiasme voor samenwerken is positief, echter doorslaan naar samenwerken 'om het samenwerken' is contraproductief.

Soms heeft het voordelen om samen op te trekken en wordt de toezichtlast feitelijk gereduceerd. Soms lijkt de samenwerking niet verder te gaan dan een invasie van toezichthouders bij de onder toezicht gestelde die dat als hinderlijk ervaart. Samenwerken is maatwerk.

Advies: Pak door! Na twee jaar samenwerkprogramma's is de tijd aangebroken voor een grondige herziening van werkprocessen en taken. Zo kunnen er op het gebied van de toezichtlast, eenduidigheid en effectiviteit echt grote stappen gemaakt worden, te beginnen in een aantal pilotdomeinen of ketens.

De inrichting van frontoffices en éénloketfuncties om burgers en bedrijfsleven te bedienen is positief. Het is essentieel om een goede aansluiting met de backoffice en de rest van de organisatie(s) te maken.

Advies: Evalueer regelmatig intern en bij de ondertoezichtstaande om zicht te houden op de effecten van de samenwerking. Zo kan er bijtijds worden bijgestuurd en blijft het frontoffice het instrument voor een centraal aanspreekpunt en is het geen doel op zich.

Je voordeel doen met digitalisering

Effectief, risicogericht toezicht en vertrouwen in het zelfregulerend vermogen van de samenleving kan alleen succesvol zijn als toezichthouders de kennispositie verwerven waarmee ze de zwakke plekken op tijd weet te herkennen. De signalen die naar deze zwakke plekken kunnen leiden, zijn steeds meer te vinden in (on)gestructureerde

datastromen, basisregistraties, documenten en virtuele contactmomenten.

Toezichthouders besteden naar verhouding te veel tijd aan het (fysiek en individueel) verzamelen van gegevens, maar zijn niet genoeg gericht op de analyse van de gegevens om informatiegestuurd en risicogestuurd te kunnen werken.

Advies: Toegankelijke digitale dossiers worden steeds meer van belang, maar de echte resultaten worden pas zichtbaar door een nieuwe manier van werken. Als toezichthouders hierin investeren en zich bewust worden van de mogelijkheid om 'intelligence' te verwerven en de verborgen taal van informatiestromen te doorgronden, wordt risicogericht toezicht herkenbaar voor de onder toezicht gestelde en kan het de effectiviteit vergroten.

Bovendien is het mogelijk om andere middelen dan fysiek toezicht in te zetten (bv. voorlichting), waardoor de toezichtlast verlaagd wordt waar risico's klein zijn of compliance groot.

Slim toezicht, inspelen op een veranderende omgeving

De toezichthouder zal door haar inzicht en (digitaal ondersteunde) analyse van het handelen van bedrijven en instellingen, ook veranderingen in de situatie en het optreden van deze bedrijven en instellingen herkennen. Door inzicht in motieven van handelen, kan de toezichthouder misstappen of calamiteiten beter voorspellen en optimaal capaciteit inzetten. Toezichthouders krijgen zo een pro-actievere houding en kunnen adequaat inspelen op de actualiteit. Bij deze stijl van werken zijn flexibele organisaties nodig.

Advies: Als jaarplanningen of (Europese of beleids-) afspraken geen ruimte voor bijsturing bieden, maakt dit de toezichthouder inflexibel om tijdig te kunnen reageren op ontwikkelingen en nieuwe risico's in het werkveld. De onvoorspelbaarheid van risico's en de innovatie van toezicht zullen blijvend tijd en ruimte in de programmering van toezicht moeten krijgen.

Doe mee in Europa

Voor de meeste toezichthouders is samenwerking in Europees verband nog redelijk nieuw en onontgonnen terrein. Als er wel ervaring is, dan blijkt de omgang met cultuurverschillen bijvoorbeeld tussen oude en nieuwe lidstaten moeizaam te verlopen. Daarnaast is de overheid in de lidstaten anders georganiseerd, de beschikbare capaciteit wisselend en zijn er andere vormen van toezicht. De communicatie verloopt moeizaam, zelfs als de voertaal Engels is.

Advies: Door internationale wet- en regelgeving, maar ook (risicovolle) vervoerstromen is het zeer belangrijk om initiatieven tot samenwerking te blijven aangaan. Door internationale/Europese samenwerking kunnen toezichthouders ook leren van elkaar's best-practices. Begin dus aan gezamenlijke pilot-projecten en evalueer het proces en de uitkomsten.

Inspecteur van de toekomst

Bij een nieuwe werkwijze past een andere cultuur en taken van de inspecteurs. De toezichthouder die is voorbereid op de samenleving anno nu weet de juiste samenwerking te bereiken en kennissystemen zoals data-warehouses te benutten. De inspecteur van de toekomst zal minder fysieke inspecties uitvoeren en deze inspecties zullen minder arbeidsintensief worden en minder administratief. Door een pro-actieve inzet neemt de toezichtlast af en compliant gedrag wordt gefaciliteerd. Inspectieactiviteiten met een laag risico komen te vervallen of worden samengevoegd (interventieteams).

Kenniswerkers, onderzoekers en (risico-)specialisten worden belangrijker. Door de snelle veranderingen wordt flexibiliteit een kerncompetentie, de toezichthouder weet immers snel in te spelen op veranderende situaties en risico's.

Advies: Het vertrouwen in de zelfsturende werking van de samenleving wordt zou van moment tot moment beoordeeld moeten worden om het toezicht tijdelijk te intensiveren of een stapje terug te doen. Overheid, bedrijfsleven en burgers hebben immers een gedeelde verantwoordelijkheid bij veiligheidsvraagstukken (risk governance). Door alert te zijn op de omgeving kunnen inspecties nieuwe technieken ontwikkelen om de signalerende functie van de toezichthouder waar te maken en tijdig in te spelen op nieuwe risico's.

Ideeën en adviezen voor vervolg

De Adviesraad junior wil een informeel netwerk bieden aan jonge inspectiemedewerkers. Tijdens de eerste bijeenkomst van de Adviesraad junior hebben we een grote behoefte aan een dergelijk netwerk opgemerkt. Bij een enkele inspectie is er al een jongerenvereniging actief, zoals bij de Inspectie Verkeer & Waterstaat en (binnenkort) bij de Inspectie voor de Gezondheidszorg. De Adviesraad junior zal actief samenwerking zoeken met deze jongerenverenigingen.

De Adviesraad junior wil discussies starten en stimuleren onder jonge inspectiemedewerkers over rijksinspectiebrede thema's. Met deze bundel wil de Adviesraad junior een start maken om met een dynamische groep van enthousiaste jonge inspectiecollega's met regelmaat (gevraagd en ongevraagd) van zich te laten horen. De thema's van deze bundel bieden een begin en kunnen verder worden uitgediept, zodat er concrete slagen worden gemaakt.

In een stijl die jongeren eigen is worden via informeel contact nieuwe ideeën geboren en nader uitgewerkt. De Inspectieraad zal zo steeds van frisse geluiden worden voorzien.

Verzoek aan de leden van de Inspectieraad

Om zoveel mogelijk jonge inspectiemedewerkers te kunnen betrekken vragen wij de leden van de Inspectieraad een e-maillijst aan te leveren van alle medewerkers onder de 36. Daarmee zijn wij in staat om naast de huidige groep van 60 medewerkers om een grotere groep jonge, enthousiaste inspectiemedewerkers te bereiken en met elkaar te verbinden.

Stellingen

De Adviesraad junior wil discussies starten en stimuleren onder jonge inspectiemedewerkers over rijksinspectiebrede thema's. Tijdens de eerste bijeenkomst van de Adviesraad junior zijn een aantal thema's besproken en verder uitgewerkt in deze essaybundel. De uitkomsten hebben geleid tot een selectie van de volgende vraagstukken c.q. stellingen en kunnen in een volgende bijeenkomst verder worden uitgediept.

Werken bij een inspectie is aantrekkelijker voor jongeren naar mate zij actiever worden betrokken bij vernieuwingsprocessen.

*

Er is nog geen platform voor jongeren om hun ideeën over verandering en vernieuwing te laten landen. Een informeel netwerk voor alle jonge inspectiemedewerkers waarbij zij zich als groep herkennen en manifesteren biedt perspectief om die ideeën aan te dragen en uit te werken.

*

Kennismaken met de culturen van andere inspecties draagt eraan bij dat medewerkers gaan reflecteren op hun eigen cultuur en daarvan leren.

*

Communicatie via nieuwe media is een van de belangrijkste kenmerken van de jongerencultuur. Jonge medewerkers van inspecties zouden daarom meer bevroegd moeten worden op hun kennis, om de meest actuele vormen van communicatie te leren kennen en die te kunnen inzetten als organisatie op bijvoorbeeld nieuwe vormen van dialoog met de samenleving.

*

Om jonge medewerkers specifiek voor de inspecties te werven is een traineetraject voor inspecties een mooi middel. Gezien de huidige onbekendheid van jongeren met het inspectievak is een specifiek inspectietraject met een (deels) eigen werving & selectie- en opleidingsprogramma niet alleen een manier om jongeren meer te binden met inspectie (in plaats van departementen), maar ook een communicatie-impuls voor de (gezamenlijke) inspecties.

*

Vernieuwing van toezicht zal een radicalere trendbreuk moeten inhouden, zolang dat niet gebeurt, is het bijsturen of aanpassen van toezicht.

*

Toezicht gestuurd door de actualiteit en 'de waan van de dag' kan effectiever zijn dan sturing door jaarplanningen.

*

Jonge en oude medewerkers moeten worden getraind en gecoacht om 'out of the box' te kunnen denken en doen.

*

Samenwerken betekent niet dat je allemaal dezelfde kant op moet gaan.

*

Kijk eens goed om u heen? Hoe vaak zit u met een jonge medewerker aan tafel?

De Essays!



Effectief toezicht

Door Edwin Nas, Chris Meerman (IVW)



"Toezicht is effectief wanneer het een herkenbaar publiek belang dient en de verschillende toezichthouders hun inspectieproces op orde hebben en waar nodig op elkaar afgestemd."

Richt toezicht in met focus op het publieke belang

Toezicht is een verlengstuk van de maatschappij. Inspecties uit oogpunt van het publieke belang is de meerwaarde van het toezicht. Inspecties moeten zich bewust zijn van hun rol en het publieke belang moet worden gecommuniceerd. De inspectie is óf vanzelfsprekend voor de burger ('ik ga ervan uit dat het veilig is'), óf maakt onderdeel uit van de keuzemogelijkheden van de burger als consument ('welke school of ziekenhuis zal ik kiezen').

Burgers, maar ook bedrijven en instellingen, hebben belang bij onafhankelijke, onpartijdige inspectieresultaten. Ouders met kinderen zijn gebaat bij neutrale en vergelijkbare inspectieresultaten over scholen in de buurt, die zonder politieke kleuring en belangenbehartiging tot stand gekomen is. Alleen de belangen van de burgers zijn leidend voor de beoordeling van inspectiebevindingen. De handhaving in dit voorbeeld

dient primair het welzijn en de ontwikkeling van kinderen. Op het gebied van gezondheidszorg geldt hetzelfde. Burgers hebben belang bij transparantie van inspectieresultaten. Een ziekenhuis dat minder goed scoort in verhouding tot andere ziekenhuizen kan dat vervolgens merken in de kritische geluiden van patiënten als zorgafnemers en in de vraag naar gezondheidszorg bij patiënten die liever elders geholpen worden. Burgers worden mondiger en kritischer en gaan shoppen bij verschillende bedrijven en instellingen. Ze hebben daarbij steeds meer behoefte aan een onafhankelijk oordeel omdat door de grote verscheidenheid in het aanbod men het overzicht verliest.

Burgers mogen er op vertrouwen dat als een toezichthouder zegt dat een instelling voldoende kwaliteit levert, en of voldoet aan wet- en regelgeving, dat ook het geval is. Ook de prestaties van de toezichthouder moeten dus goed tegen het licht gehouden worden. Interne audits, audits vanuit Brussel, en accreditatieverplichtingen dragen hieraan bij. Maar met name kunnen toezichthouders verantwoording afleggen voor het geleverde werk via publicaties van handhavingsonderzoek waarbij verslag wordt gedaan van de methodiek en gehanteerde criteria. Dankzij deze uiting van transparantie is het voor critici, zoals journalisten, belangengroeperingen en parlementariërs, mogelijk om commentaar te leveren en een discussie te voeren over de uitkomsten van handhavingsonderzoek en, zo nodig, over de rol van de toezichthouder hierin. Het toezicht heeft in dit geval een waarborgfunctie.

Communiceer over de risico's en de keuzes

Een ander belangrijk aspect is het toezicht op de juiste onderwerpen. Wat is écht belangrijk. Een risicoanalyse, desgewenst samen met andere toezichthouders, is een hulpmiddel voor een effectief toezicht. Maar, het is belangrijk om te onderkennen dat in een risicoanalyse altijd impliciet of expliciet waardeoordelen zijn opgenomen. Daarom is het van belang om de maatschappelijke en politieke discussie in acht te nemen bij de gemaakte keuzes en je zeker niet te verschuilen achter een risicoanalyse. Consultatie van onafhankelijke deskundigen, belangengroepen zoals bedrijven en maatschappelijke groeperingen kan gewicht in de schaal leggen bij de keuzes die gemaakt worden bij de programmering van toezichtsactiviteiten.

Daarbij komt dat je hiermee keuzes in het toezicht transparant maakt en - wat misschien nog wel belangrijker is - die keuzes ook naar burgers, bedrijven en instellingen moet kunnen communiceren. Natuurlijk stuit je soms op tegenstrijdige verwachtingen en behoeften. Iedereen verlangt veiligheid en sluitend toezicht van de overheid, maar daarnaast is keuzevrijheid ook een hoog goed, en we willen vooral niet te veel overheidsbemoeyenis en opgeheven vingertjes. Alle risico's uitsluiten is dus ongewenst en onmogelijk. Ook dat is te communiceren.

Werk echt samen: frontoffices zijn nuttig, maar niet heilig

Samenwerking is 'hot' op dit moment. De organisatie van verschillende frontoffices en toezichtloketten is een relevante ontwikkeling, maar moeten niet overschat worden. Samenwerking is een goed middel om te vernieuwen en effectief toezicht te organiseren. Samenwerken betekent niet dat per definitie sprake is van effectiever toezicht. Het moet namelijk niet vergeten worden dat voor toezicht op specialistische bedrijven specialistische kennis noodzakelijk blijft. Toezichthouders hebben deze deskundigheid in huis. Objecten van toezicht (doelgroepen) verschillen. Ze verlangen daarom een andere (specifieke) benaderingswijze. Door met specifieke deskundigheid naar de onder toezichtstaanden te kijken doen toezichthouders recht aan de complexiteit van deze bedrijven en instellingen.

Samenwerken om het samenwerken moet voorkomen worden. Voor een samenwerkingsproject van start gaan is het zinvol om eerst de voor- en nadelen uit te werken en de doelstellingen te omschrijven. Dat is nodig om optimaal van het proces en de ervaring te kunnen leren. Zoek de samenwerking door van elkaar te leren, bijvoorbeeld over elkaars inspectiemethoden; ook op inspecteursniveau. Bekijk of er sectoren zijn die vergelijkbaar georganiseerd en volwassen zijn en bekijk of de toezichtfunctie ook vergelijkbaar is ingericht. Werk aan een evaluatiemethode, zodat er kan worden teruggeblikt op het proces en er verbeteringen doorgevoerd kunnen worden

in de organisatie van het frontoffice. Gebruik de frontoffices als nuttig samenwerkingsmiddel, maar niet als uniform eindperspectief van werken.

Blijf leren en ontwikkelen

Ontwikkelen van het toezicht naar wat de maatschappij vraagt vergt een continue kritische blik op de manier van toezicht houden. Die afstemming is niet altijd vanzelfsprekend geweest en dient te worden gekoesterd. Enerzijds vraagt de maatschappij om meer toezicht na incidenten, anderzijds vraagt de politiek om vermindering van de toezichtlasten. Vermindering van toezichtlasten door automatisering en informatie-uitwisseling (via die geautomatiseerde systemen) tussen de toezichthouders is een belangrijk aandachtspunt en moet volop doorgaan. Vertrouwen op private certificering en verdere invulling te geven aan 'toezicht op toezicht' zijn eveneens belangrijke stappen die gemaakt worden. Het bedrijvenregister moet weer een duw krijgen (GBA voor bedrijven), desnoods voor inspecties onderling. Hiermee voorkom je dat bedrijven en instellingen aan elke toezichthouder bijvoorbeeld primaire basisgegevens, zoals naam, adres en woonplaats, moet overhandigen. De 'last' van de toezichthouder komt te liggen daar waar noodzakelijk.

Professionaliseer als toezichthouder, organiseer de uitvoering

Zoals eerdere aangegeven vragen maatschappelijke ontwikkelingen om een continue kritische blik op het functioneren en communiceren van de toezichthouder. De

maatschappij is voortdurend in beweging en de toezichthouder moet daarop anticiperen en haar eigen kundigheid steeds weer bijwerken en aanscherpen om toegerust te zijn op de eisen van de tijd. Professionaliteit en de ontwikkeling daarvan is een belangrijk credo. Het is echter een breed en rekbaar begrip en uit zich op veel momenten in het inspectieproces.

Focus op de juiste onderwerpen is in het voorgaande al genoemd, evenals samenwerking tussen de verschillende inspecties. Maak transparant op welke punten je toezicht houdt en waarom de keuze zo is gemaakt door het ontwikkelen van toezichtbeleid/een toezichtvisie. Koppel onderzoeksresultaten terug aan de onder toezicht gestelden als dat op prijs wordt gesteld of publiceert het op de eigen website. Elke toezichthoudende instantie heeft één of meerdere handhavinginstrumenten tot zijn beschikking om de naleving te bevorderen/stimuleren. Zet actief in op doelgerichte interventies met een zo groot mogelijk effect en een zo klein mogelijke last. Enkele voorbeelden:

- naming en shaming: handhaving door openbaarmaking van inspectieresultaten. Hier past ook de vraag of de inspectie durft te communiceren wat zij ziet? Hoe onafhankelijk is men echt?
- compliance assistance: het lerend vermogen stimuleren d.m.v. adviseren over bijvoorbeeld het toepassen van wet- en regelgeving; de dialoog aangaan indien het nodig is om draagvlak te creëren.

- bestuurlijk optreden m.b.v. bestuurlijke boete, dwangsom, etc.: gericht op herstel van de overtreding en voorkomen van herhaling (leereffect).
- strafrechtelijk optreden: opleggen van boetes als straf voor de overtreding.

Het gewenste effect van deze instrumenten is zeer afhankelijk van de doelgroep (gebruik de Tafel van Elf), omgevingsfactoren, soort wet- en regelgeving en of het een publiek of privaat gefinancierde instelling betreft. Stem dit af met beleid. Ervaringen uitwisselen over het toepassen van instrumenten is belangrijk evenals het vernieuwen van instrumenten als het huidige arsenaal ontoereikend blijkt te zijn. Dit kan door intensieve samenwerking op bepaalde dossiers, maar ook door middel van functieroulatie binnen de verschillende inspectiediensten. Door elkaar te leren kennen (persoonlijk contact) weten we van elkaar wat we doen en 'kijken we in elkaars keuken'. We leren zo van de onderlinge overeenkomsten en verschillen. Bij inspecties kun je daar voordeel uit halen door elkaar te informeren over zaken die je constateert, maar die onder de verantwoordelijkheid ligt van een andere Rijksinspectie. Dit vraagt niet alleen om flexibiliteit van de inspecteur, maar ook van de inspectiediensten als organisatie. Door het vast te leggen in jaararrangementen legt een organisatie zich toe op een pro-actieve ontwikkeling in professionaliteit en lerend vermogen door ervaringsuitwisseling met andere toezichthouders op alle lagen van de organisatie.

Inspectie en Samenleving

Door Alexander Versteeg (IVW)



De 21^e eeuw biedt nieuwe uitdagingen als het gaat om de relatie tussen inspectiediensten en de samenleving. Horizontale verhoudingen, technologische vernieuwingen en een versterkte internationale dimensie leiden tot hernieuwde verhoudingen tussen de overheid en zijn burgers/ondernemers. De 'Nota Vernieuwing Toezicht' benadrukt de kernwaarden van het huidige kabinet als het gaat om die relatie, toegespitst op overheidscommunicatie: 'herkenbaar, toegankelijk, éénduidig, ontkokerd en thematisch' (Nota Vernieuwing Toezicht, pp 23). Maar hoe is dat nu in de praktijk te realiseren? Dat is waar de workshop Inspectie en samenleving begon.

Diversiteit in de interactie met de samenleving

Hoe treden de inspectiediensten nu de samenleving tegemoet? De deelnemers van de workshop zijn van mening dat als gevolg van de onderlinge diversiteit bv in doelgroep niet één receptuur volstaat. Een medewerker van de Onderwijsinspectie gaf aan dat zij in haar dagelijkse werkzaamheden vaak direct met mensen te maken heeft. Een collega van

de Inspectie Werk en Inkomen (tweede lijnstoezicht) gaf aan nooit een burger te zien. De strategieën die moeten worden gehanteerd om de burger te bereiken kunnen om die reden niet gelijkvormig zijn. Diversiteit in de aanpak is noodzakelijk omdat de relatie per dienst verschilt.

Een tweede verschil is de diversiteit in doelstellingen van de diensten. Sommige inspectiediensten richten zich nadrukkelijk meer op het klassieke handhaven van controleren en beboeten, terwijl anderen meer focussen op alternatieve manieren om het nalevingsniveau te verhogen zoals 'compliance assistance'. De handhaver is juist genoodzaakt om de verticale relatie te borgen. Hoewel de deelnemers van de workshop het eens waren dat 'compliance assistance' de voorkeur heeft, zijn er gebieden waar klassieke verhoudingen intact moeten blijven voor een duidelijke rolverdeling tussen de toezichthouder en de onder toezichtgestelde. Voor beide stijlen van handhaving zal een platform moeten worden aangeboden om ervaringen uitwisselen om van elkaar te leren (Do's & don'ts).

Betrokkenheid van burgers

De verschuiving van het klassieke handhaven naar compliance assistance leidt ertoe dat inspectiediensten genoodzaakt zijn om stakeholders zoals brancheorganisaties en belangengroeperingen te betrekken bij hun werkzaamheden. Soms levert het betere resultaten op om naast de traditionele gesprekspartners direct ook met de samenleving, met de mensen te communiceren. Dit om het draagvlak van het overheidstoezicht te

vergroten, maar ook om relevantere informatie te verkrijgen. Zo spreekt de Onderwijsinspectie steeds vaker met ouders en leerlingen zelf. Op die manier proberen ze een completer beeld te krijgen van de onderwijskwaliteit. De informatie van de schoolbesturen is niet meer de enige bron. In de praktijk willen burgers ook steeds vaker worden betrokken bij het toezicht. Professor Bekkers noemt in het inleidende deel de term 'monitorial citizen'. Wellicht is het interessant hier meer op in te zetten als inspectiediensten. Deze 'monitorial citizen' is betrokken, zoekt actief naar informatie en is dus op de hoogte van wat er speelt. Ze is daarom wellicht beter in staat de ware aard van het probleem te begrijpen en praktische oplossingen hiervoor aan te dragen. Als de overheidsorganisaties durven te kiezen om deze pragmatische, op maat gemaakte oplossingen over te nemen in plaats van langdurige wet-, proces- of systeemgerichte oplossingen in te zetten, kan zij flexibeler de problemen van de maatschappij oplossen. In het horizontale speelveld wordt opgemerkt dat burgers steeds meer verantwoordelijkheid hebben en nemen. Maar zodra er sprake is van een calamiteit wordt steevast een groot deel van de verantwoordelijkheid gelegd bij de overheid. Dit is niet reëel. Geheel in lijn met de Onderzoeksraad voor Veiligheid wordt in de werkgroep gepleit voor een discussie tussen de overheid en de samenleving om de kaders van die verantwoordelijkheden te bepalen. Wanneer is de burger verantwoordelijkheid en wanneer de overheid? Het lijkt zinvol om hier te specificeren naar inspectie en samenleving: waar begint en eindigt de verantwoordelijkheid van de inspectiediensten? De deelnemers geven aan dat het nu -meer dan ooit - nodig is te communiceren waar

inspectiediensten voor staan. Toon de burgers en bedrijven wat zij concreet doen. Daarbij kan direct worden aangegeven wat er van hen wordt verwacht. Normen en waarden over de hele linie moeten helder en herkenbaar zijn. Dat betekent dat toezichtstaken ook transparant moeten zijn. Nieuwe kwaliteitssystemen lijken dit te ondersteunen.

Zichtbaarheid door creatieve communicatie

In onze tijd moet de samenleving meer worden betrokken bij het overheidstoezicht. Daarnaast wordt vastgesteld dat inspecties in haar benadering selectief moeten zijn. Niet alle burgers kunnen worden betrokken, slechts de relevante stakeholders dienen een rol te spelen. Selectiviteit geldt ook nadrukkelijk voor de manier waarop er met burgers en bedrijven wordt gecommuniceerd. Kansen worden gezien in nieuwe - creatieve - methoden om burgers en bedrijven te bereiken. Waarom zou de Voedsel en Warenautoriteit niet aanhaken bij het SBS programma de Smaakpolitie? Op die manier kan respect en begrip bij een brede laag van de Nederlandse bevolking voor inspectieactiviteiten die verband houden met de voedselveiligheid worden gerealiseerd. Deze vergroting van de zichtbaarheid heeft wellicht wel een bijeffect: Wat als iemand onverwijd toch ziek wordt na het nuttigen van een consumptie in een zogenaamd 'goedgekeurd' etablissement? Hoe vindt in een dergelijke context verantwoording plaats aan de samenleving? Het voorbeeld van enkele Scandinavische landen wordt aangehaald waarbij overheidsdiensten bij horeca inspecties gebruik maken van smiley's. Hierdoor wordt het voor de burger in één keer helder wie de 'bad guys' en wie de 'good guys' zijn

(Naming and shaming). Ook horeca-instellingen verkrijgen duidelijkheid over de kwaliteit van hun producten en processen. Consequentie van een slechte bedrijfsvoering is omzetsderving. Burgers en bedrijven worden op die manier geprikkeld om verantwoorde keuzes te maken en verantwoordelijkheid te nemen. Er is sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid.

Samenwerking bij toezicht

Overheidstoezicht moet minder, beter en duidelijker worden. Daar zijn we het allemaal over eens. Toezichtlasten voor de samenleving moeten omlaag worden gebracht. Een voorbeeld van samenwerking voor de horeca wordt aangehaald waarbij taakoverdracht plaatsvindt van de AI richting de VWA. De VWA'er controleert tijdens een horeca inspectie ook bijvoorbeeld de werkvergunningen. Dit zorgt voor minder toezichtlast voor de ondernemer. Echter er wordt ook geconstateerd dat door onervarenheid nog veel kan worden verbeterd. Opleidingen en cursussen zijn noodzakelijk om de toezichtslast in dergelijke gevallen verder te reduceren.

Voordat kan worden samengewerkt tussen diensten is het essentieel om te weten van elkaars bestaan. Samenwerking is in essentie een sociaal gebeuren. Daarom wordt voorgesteld om een database aan te leggen waarin alle inspectiemedewerkers met hun functies/taken zijn opgenomen. Op die manier wordt de drempel om een collega te bellen verlaagd en kan onderling contact beter verlopen. Samenwerking begint in de eerste

instantie met uitwisselen van elkaars contactgegevens. Een Adviesraad Juniorbijeenkomst is een goede poging om dit eerste contact te leggen.

Tips/adviezen

In de relatie met een bedrijf wordt de terugkoppeling van inspectiegegevens ter sprake gebracht. Een goede terugkoppeling veronderstelt tijdigheid, bondigheid en eenduidigheid. Inspectiediensten zouden meer moeten doen om op een gelijkvormige manier gegevens terug te koppelen. Indien een gemeenschappelijke inspectie wordt uitgevoerd kan dit in één rapport naar het bedrijf worden teruggekoppeld. Er wordt geadviseerd om iedere inspectie terug te koppelen. Ook als er niets is geconstateerd verwachten burgers en ondernemers dat zij hiervan op de hoogte worden gesteld. Door positief terug te koppelen stimuleer je een positieve sfeer van wederzijds respect en wederzijdse belangen. Dit is met het oog op 'compliance assistance' interessant. Door een goede terugkoppeling weten burgers en bedrijven beter wat van hen wordt verwacht. Onnodige onduidelijkheid, onzekerheid en onzorgvuldigheid wordt daarmee voorkomen. Bij de terugkoppeling van informatie zijn nieuwe technieken essentieel. Waarom rapporteren de diensten via papieren rapporten als informatie ook kan worden gevat op een DC/DVD? Inspecties moeten zich verplaatsen in de behoeften van de samenleving en hierop in spelen. Natuurlijk zijn er beperkingen en barrières, maar het is wel zinvol om op korte termijn quick wins te scoren. Daarmee wordt al veel goodwill gecreëerd.

Jaarlijks worden nieuwe communicatievormen ontwikkeld die mondiaal een grote vlucht hebben. Als recente succesvoorbeelden worden YouTube en Second Life genoemd als mogelijkheden om het contact met burgers en ondernemers te vereenvoudigen. Dankzij dit soort media heeft iedereen de kans om zich te roeren en op een originele vorm ruchtbaarheid te geven aan zijn mening. Deze communicatiemedia bieden ook kansen voor de overheid (b.v. signaleringsfunctie), echter zoals ook bij traditionele vormen van communicatie geldt, voorzichtigheid bij het verstrekken van informatie is geboden. Transparantie is een groot goed maar sommige informatie kan gewoonweg niet worden gedeeld (veiligheidsoverwegingen, juridische beperkingen). Zorgvuldigheid met betrekking tot privacy-vraagstukken, informatiebeveiliging en andere veiligheidsrisico's is geboden om geen kwetsbaarheid in te bouwen en als overheid geen schade te ondervinden door het gebruik van nieuwe media. Maar gelet op de voordelen en extra mogelijkheden van nieuwe media moeten we hierin investeren waar dat mogelijk is. De nieuwe generatie kinderen en (jong) volwassenen werkt nu eenmaal veel via nieuwe media. Klassieke communicatievormen zijn bij deze sterk groeiende doelgroep niet meer functioneel.

Intelligence

Door Wouter van Lonkhuyzen (VROM-Inspectie)



"Als we elkaar al niet voldoende kennen, is het wel erg lastig kennis en informatie te delen." Dit was één van de belangrijke conclusies van de workshop 'Intelligence'. De workshop stond in het teken van het overdragen van kennis tussen de verschillende toezichthouders en mogelijke manieren hiervoor.

Het begrip 'Intelligence' laat zich niet makkelijk in één definitie vangen. Het omvat allerlei zaken, zoals informatie verzamelen, logisch denken, effectief handelen, uit ervaring leren etc. Centrale rol hierbij speelt het woord 'kennis'. Dit begrip stond dan ook centraal in de workshop.

Hoe kunnen we kennis gebruiken in het toezicht? Delen we onze kennis genoeg? Worden technische hulpmiddelen voldoende gebruikt? Wat is de invloed van internet?

Kennis gebruiken voor selectiever toezicht

Intelligence is voor geen van de aanwezigen een nieuw begrip. Iedereen probeert de kennis die aanwezig is te gebruiken bij het inrichten van het eigen werk. Het blijkt echter dat er bij de toezichthouders op verschillende manieren met kennis wordt

omgegaan. Binnen de eigen inspectie wordt gewerkt aan het uitwisselen van informatie om selectiever te werken en beter voorbereid op pad te gaan. Zo werkt de Voedsel- en Warenautoriteit met risicogerichte jaar-arrangementen en inspectieprotocollen. Bij de VROM-Inspectie is een digitale database aanwezig waarin alle signalen, inspecties, projecten e.d. worden vastgelegd. Deze informatie kan vervolgens gebruikt worden bij verdere inspecties. Desondanks is er niet altijd sprake van een goede voorbereiding en informatie-uitwisseling bij projecten, zelfs binnen de eigen dienst. Zo kent eigenlijk iedereen wel voorbeelden van een te beperkte afstemming tussen directe collega's.

Het huidige politieke klimaat vraagt om samenwerking tussen de inspecties en selectiever toezicht. Door het bundelen van kennis kan de doelmatigheid worden vergroot. We weten immers meer van de doelgroep en kunnen zo de risico's beter inschatten. Het geeft toezichthouders een professioneel overkomen naar bedrijven en burgers, wat voor flink wat goodwill kan zorgen. De overheid presenteert zich meer als één organisatie.

Kennis delen; hoe verbeteren we dit?

Ondanks het feit dat de deelnemers aan de workshop sympathiek tegenover het delen van kennis staan, valt er nog een wereld te winnen. Binnen verschillende organisaties zijn al kansrijke systemen ontwikkeld. Zo werkt de Douane aan een 'data-warehouse' waarin

informatie (afkomstig van de douane en haar convenantpartners) op een nieuwe manier met elkaar in verband kan worden gebracht.

Informatie-uitwisseling tussen de meeste andere diensten is echter nog beperkt. Alleen in projecten met veel onderlinge raakvlakken zoekt men elkaar op om samen aan een programma te werken. Ervaringen met gemeentes in het domein horeca wijzen uit dat samenwerking het beste tot stand komt wanneer er een gezamenlijk belang is, zoals bijvoorbeeld bij slecht presterende bedrijven. Hieruit blijkt dat kennisuitwisseling pas tot een succes gemaakt kan worden als alle partijen er voordeel van hebben. Op die manier zien alle betrokkenen er het nut van in.

Om kennis te delen moet je elkaar wel kennen. De bijeenkomst toonde aan dat dit nu nog onvoldoende het geval is. Niet iedereen weet van elkaars bestaan en dat is zonde. Er wordt dan ook aanbevolen om een duidelijk overzicht te maken van de verschillende toezichthouders, hun organisatiestructuur en het werkveld waarop zij actief zijn. Een website zou hier een goed middel voor kunnen zijn. Ook het periodiek herhalen van bijeenkomsten waar verschillende inspecties elkaar tegenkomen, ervaringen delen en onderling discussiëren over ontwikkelingen in toezicht, wordt als nuttig en noodzakelijk gezien.

Het delen van kennis vraagt om een specifieke houding van de inspecteur. Allereerst moet deze de bereidheid hebben om informatie met collega-inspecteurs te delen. Hier moet bij een project specifiek aandacht en tijd voor worden vrijgemaakt. In alle lagen

van de organisaties moeten we onderkennen dat we elkaar nodig hebben, zowel in de voorbereiding van handhavingsprogramma's als in de uitvoering ervan. Daarnaast is het belangrijk te realiseren dat kennis delen niet alleen bestaat uit het halen, maar ook uit het brengen van informatie. Dit vraagt om een organisatiecultuur waarin onderlinge samenwerking wordt gestimuleerd en waar de voordelen in de praktijk duidelijk worden.

Tijdens de sessie bleek dat er nog wel goed nagedacht moet worden over de manier waarop we kennis willen delen. Een idee dat geopperd werd, is om per handhavingsketen de ervaringen van verschillende inspecties op te slaan, zodat anderen daarvan kunnen leren. Elektronische dossiers spelen hierin een centrale rol. Sommige inspecties zijn al heel ver in de ontwikkeling van zulke dossiers en deze ervaring wordt doorgetrokken naar de andere inspecties waardoor onderlinge afstemming mogelijk wordt.

Het lijkt niet handig elkaar met informatie te overvoeren. Essentieel is dus de vraag welke informatie we wel en welke informatie we als toezichthouder niet willen hebben. Deze informatiebehoefte moet vastgesteld worden. Pas als duidelijk is wanneer men bereid is informatie te delen en wat de informatiebehoefte is, moet naar de technologie hiervoor gekeken worden. Het verdient daarbij de aanbeveling de verschillende vormen die op dit moment gebruikt worden (data-warehouses, centers of excellence etc.) nader te bekijken en te leren van vooruitstrevende projecten.

Een stap verder dan het vooraf delen van informatie is het daadwerkelijk gezamenlijk uitvoeren van inspecties. Dit kan voor meer begrip voor het werk van de collega-inspecties zorgen. Bovendien zorgt het voor minder toezichtslast voor de ondernemer. De ervaringen met gezamenlijke inspecties zijn nog wisselend. De samenwerking in de pilot "attractieparken" werd door de ondernemers gewaardeerd. Er zijn echter ook voorbeelden waarbij samenwerken voor een overkill aan toezichthouders zorgt, wat teveel toezichtslast voor een ondernemer met zich meebrengt en een bedrijf voor een hele dag kan stilleggen. In bepaalde toezichtsdomeinen werkt het beter om inspecties gespreid plaats te laten vinden en relevante informatie tussen toezichthouders onderling uit te wisselen.

Hoe nuttig kennisuitwisseling ook wordt gevonden, er zijn absoluut belemmeringen te noemen. Inspecties werken met verschillende types informatie (kwalitatief vs kwantitatief) die voor andere niet altijd bruikbaar zijn. Het delen van informatie kan daarnaast op juridische belemmeringen stuiten; welke informatie mag wel en welke mag niet zomaar gedeeld worden? De Wet bescherming persoonsgegevens en de Wet openbaarheid van bestuur spelen hierbij een belangrijke rol. Verder blijken ook de aspecten tijd en organisatie tegen te kunnen werken. Het ontsluiten van informatie kost veel tijd en vergt een investering die in de jaarplanning moet worden opgenomen. Ook blijkt dat initiatieven tot samenwerking op de werkvloer vaak in de hogere delen van de

organisatie op weerstand stuiten of andersom. Als er sprake is van een stroeve samenwerking blijken de onderliggende oorzaken vaak te liggen in de wens om zelf de macht te behouden en in een te beperkt vertrouwen in de ander.

Burger betrekken

Het betrekken van burgers bij het werk dat de overheid doet, wordt steeds gebruikelijker. Burgers worden al betrokken bij opstellen en toetsen van beleid. Ook vanuit de inspectiehoek kan de 'gewone man' gebruikt worden. Processen als certificering in het bedrijfsleven worden door burgers scherp in de gaten gehouden en soms bekritiseerd door belangengroepen. Aangezien het imago en de reputatie van bedrijven steeds belangrijker wordt, zal het bedrijfsleven zich aangesproken voelen door deze kritische geluiden. Op deze manier wordt meer en meer buiten de overheid om voor zelfregulering gezorgd. Ook de toezichthouder krijgt steeds vaker kritische geluiden over het eigen werk uit de samenleving te horen. De inspecties kunnen op deze trends inspelen door de signalen te gebruiken bij het inrichten van het eigen werk en het toespitsen op ontwikkelingen in de samenleving.

Om een goede relatie met de burgers te krijgen en te behouden is het belangrijk dat naast het halen van informatie ook aandacht wordt besteed aan het actief informeren van hem/haar. Door terugkoppeling te geven en aan te tonen wat gedaan is met

informatie vanuit de burger, kan het nut en de zichtbaarheid van het inspectiewerk vergroot worden.

Invloed van de virtuele wereld

Op digitale forums (internet) worden allerlei producten en diensten besproken, tips gegeven en discussies gevoerd. Ook instellingen manifesteren zich steeds vaker en uitvoeriger op internet, waardoor een transparanter beeld van hen ontstaat. Deze informatie kan gebruikt worden als extra input voor inspectieonderzoeken. Lastig hierbij is dat bronnen op internet niet altijd duidelijk zijn. Zo zijn er bedrijven die besprekingen van eigen producten op internet zetten om zich daarmee positief te positioneren. Ook zijn er instellingen die scoringsgedrag gaan vertonen. Zij gaan zich vooral inzetten op die punten waarop ze beoordeeld worden en waarvan de uitkomsten op internet komen te staan. Op die punten halen ze dan hoge scores terwijl de kwaliteit op andere terreinen verzwakt. Zo kan een verkeerd beeld ontstaan van een instelling.

Inspecties kunnen de bestaande mogelijkheden beter benutten door op de eigen websites meer informatie te geven over het werk (zowel aandachtsgebieden als activiteiten). Dit zorgt voor transparantie naar de samenleving. Als er over een onderwerp weinig te vinden is op de websites van overheden, kan dat overkomen alsof informatie wordt achtergehouden. Via websites kan bekendheid worden gegeven aan samenwerkingsprojecten tussen toezichthouders en de interactie met belangengroepen.

Er kan ook gedacht worden aan een forum voor reacties van bezoekers, zowel vanuit het bedrijfsleven als van burgers.

Naast het gebruik van de eigen website kan de virtuele wereld breder gebruikt worden. Een toepassing als 'second life' zou als een podium voor voorlichting kunnen fungeren.

Conclusie

Het opbouwen van kennis en delen van informatie is noodzakelijk om het inspectiewerk beter in te richten. Iedereen ziet het nut hiervan, bovendien verlangt de politiek dat er meer samengewerkt wordt. Spreken over de manier waarop kennis opgebouwd en gedeeld moet worden en de technische mogelijkheden hiervoor is een eerste stap. Het is belangrijk dat hierin energie wordt gestoken. Het verder in de praktijk brengen van deze processen is echter makkelijker gezegd dan gedaan en vraagt om een lange adem. Belangrijk is dan ook te realiseren dat we met een groeimodel te maken hebben.

Experimenten op het gebied van samenwerking en kennisuitwisseling kunnen hierbij helpen ('Learning by doing'). Succesvolle initiatieven moeten de aandacht krijgen zodat ervan kan worden geleerd en het wordt opgepakt door andere organisaties. Het is wel belangrijk om te realiseren dat samenwerken geen doel op zich moet worden. Vanwege specifieke taken en specifieke bevoegdheden per inspectie is samenwerking soms niet mogelijk of nuttig.

Het delen van kennis is nu bij veel toezichthouders alleen nog binnen de eigen organisatie geregeld en ook daarbinnen valt nog veel te leren. Hoewel in specifieke projecten

samenwerking wordt gezocht, is er nog geen sprake van structurele kennisuitwisseling tussen organisaties. Een eerste stap hiertoe is het weten welke toezichthouders bestaan, welke taak zij uitvoeren en waar de synergie zou kunnen bestaan. Hier zal dan ook energie in gestoken moeten worden, bijvoorbeeld door het activeren van een website met deze informatie en het organiseren van bijeenkomsten tussen verschillende inspecties.

Internationaal: Europa, een (nieuwe) realiteit voor de toezichthouder

Door Martijn Habets (IVW) en Simon de Jong (IOOV)



De Inspectieraad heeft ambities voor meer Europese samenwerking. Realistische doelen stellen, rekening houden met je uitgangspositie en bewuste stappen zetten, zijn essentieel om uiteindelijk de echte ambities te verwezenlijken.

Invloed van Europa

Europa heeft grote invloed op onze samenleving en op de inrichting en het functioneren van het openbaar bestuur, en daarmee ook op de toezichtfunctie. Permanente aandacht voor en het vroegtijdig inspelen op internationale ontwikkelingen is een kerntaak voor wetgever, beleidsmaker én toezichthouder.

De Inspectieraad heeft het belang van Europa voor ook inspecties onderkend en ambities geformuleerd. Al een aantal keren heeft de Raad expliciet uitgesproken de ambitie te hebben ook in de Europese context te willen werken aan vereenvoudiging en verbetering van het toezicht. In Vernieuwing Toezicht is dit als volgt verwoord: "*de internationale dimensie is een belangrijke referentie voor de modernisering van het toezicht. Enerzijds omdat er binnen de Europese Unie sprake is van harmonisatie op het niveau van wet- en*

regelgeving, anderzijds omdat het toezicht is gericht op het bereiken van een gelijk speelveld voor bedrijven, instellingen en burgers binnen de EU. Vereenvoudiging van regelgeving en nieuwe toezichtarrangementen moeten dus worden getoetst aan de Europese vereisten."

De Adviesraad junior onderschrijft deze ambitie. Maar de Adviesraad junior wil daar wel wat opmerkingen over maken en de Inspectieraad ook een aantal aanbevelingen doen.

Een succesvolle ambitie is een realistische ambitie. En andersom. Vergezichten schetsen is vaak eenvoudig, concreet resultaat boeken vervolgens niet. Als de Inspectieraad haar ambities succesvol wil realiseren moeten de basis op orde zijn; kleine stapjes zijn dan vaak beter en effectiever dan hele grote. Welke stappen moeten gezet worden?

De Europese dimensie van toezicht

Bij de meeste inspecties bestaat (nog) geen permanente of structurele aandacht voor Europa of de Europese dimensie van toezicht. Er is enkel bij bepaalde functies kennis over Europese wetgeving of ontwikkelingen in Europa. De doorstroom in kennis is beperkt en op veel plekken mist men de kennis over de Europese context die toch sterk bepalend is voor het toezicht. Er is zodoende bij veel afdelingen geen of te weinig sprake van contacten met medewerkers van andere inspecties, beleidsdirecties, de Permanente Vertegenwoordiging in Brussel of collega's die zich met onderwerpen op internationaal niveau bezig houden. Er worden geen of te weinig actieve contacten of netwerken

onderhouden met collega-inspecties in omliggende landen zoals België, Duitsland of Engeland.

Toch wordt het belang van Europa voor het toezicht steeds groter. Steeds vaker wordt al bij de ontwikkeling van regelgeving in Brussel het toezicht en de handhaving meegenomen. Al in die fase moeten de inspecties dus meepraten en het niet aan de beleidscollega's over laten. Bij sommige inspecties gebeurt dit en is er positieve ervaring met de inbreng van inspecties die veel dichterbij de praktijk van toezicht staan met inbegrip van specifieke knelpunten. Die ervaring moet over de vloer komen in Brussel. De discussies tussen zoveel lidstaten zijn immers zeer complex en daarom moeten de rechtstreeks betrokkenen aan tafel zitten.

Kennis over Europa

Om hiermee van start te gaan moet dan ook de kennis over Europa vergroot worden bij de inspecties. Kennis moet in dit geval breed gedefinieerd worden: hoe werken de instituties van de EU, hoe ziet het wetgevingsproces uit, etc. Maar ook, intensievere, contacten leggen met beleidsdirecties of internationale zaken van het eigen ministerie draagt bij aan het vergroten van de kennis. Tegelijkertijd hoeft niet iedere medewerker hetzelfde, en evenveel, te weten en kunnen. Er is veel verschillende kennis nodig, onder meer van het uitvoeringsdomein, wetenschappelijke deskundigheid, juridische

raamwerken, voorschriften en handelspolitieke verhoudingen. In totaliteit moeten inspecties, liefst uiteraard in gezamenlijkheid, het gehele spectrum afdekken. Ook wordt Europa vaak als weinig transparant neergezet, en moeilijk te doorgronden. Het kennen van de organisatiestructuur, weten wie je gesprekspartner is en makkelijk toegang hebben tot "Europa" is dan ook belangrijk. Zo kunnen de actuele ontwikkelingen en problemen beter in kaart worden gebracht en geanticipeerd worden op de consequenties. Europa wordt ook weinig transparant gevonden, omdat de organisatiestructuur niet dezelfde is als waarvoor we in Nederland (of in andere lidstaten) gekozen hebben. Onze departementale inrichting is anders. Samenwerking met je nationale collega's, samen optrekken, is dan ook noodzakelijk. De Inspectieraad is daarvoor een geschikt middel en kan een uitstraling hebben naar andere lidstaten. En zeker in dit geval geldt dat het contact en overleg met beleidsdirecties, internationale zaken en niet in de laatste plaats de medewerkers van de Permanente Vertegenwoordiging in Brussel essentieel is. Gebruik de netwerken die zij al hebben.

Internationale samenwerking

Naast meer samenwerking op nationaal niveau tussen inspecties, moet dus ook de internationale samenwerking vergroot worden. Het aanhalen van de betrekkingen met collega-inspecties in de ons omringende landen zoals België en Duitsland is van belang. Om te beginnen kan geleerd worden van de manier waarop in het buitenland het toezicht ingericht is. Het op gang brengen van samenwerking in het toezicht (een Europees

inspectieprogramma bijvoorbeeld) wordt dan ook mogelijk. Maar zeker ook kan op die manier in gezamenlijkheid het toezicht beter onder de aandacht gebracht worden in Brussel, bij de ontwikkeling van regelgeving. Modernisering van het toezicht op Europees niveau is dan een stap dichterbij.

Op enkele plekken worden al samenwerkingsprojecten opgezet. Bijvoorbeeld bij het toezicht op consumentenproducten die op het gehele EU grondgebied verhandeld worden. Deze projecten zouden kunnen worden uitgelicht en besproken zodat ervan geleerd kan worden door toezichthouders op andere terreinen. Het proces van samenwerken, de valkuilen en culturele hobbels zouden van een meer generieke aard kunnen zijn. Er is immers nog veel onbekendheid met samenwerking tussen lidstaten en de culturele afstand kan groot zijn. Ook de manier waarop toezichthouders georganiseerd en gepositioneerd zijn verschilt per lidstaat. Er is nog veel te leren en daarom is het uiterst leerzaam bekendheid te geven aan projectmatige ervaringen.

Conclusie

Toezichthouders moeten hun eigen Europese context beter leren kennen; medewerkers moeten Europa beter leren kennen. In eerste instantie gebeurt dat thuis. Kennis over Europa moet vergroot worden; bij de een meer dan bij de ander. Daarna moet er pas over de grens gekeken gaan worden. Netwerken moeten opgebouwd worden en dat kost tijd. Wederzijds vertrouwen is noodzakelijk, dezelfde taal spreken essentieel. Vandaar uit

kan de samenwerking vorm gegeven worden en uiteindelijk zullen we dan in staat zijn om in gezamenlijkheid het toezicht te verbeteren.

De grootste valkuil is om meteen door te willen pakken naar een einddoel. Het is beter om eerst tussendoelen (zoals de hiervoor beschreven stappen) te formuleren en deze te realiseren. Maar verlies daarbij dat einddoel niet uit het oog.

Advies

De adviesraad Junior wil de Inspectieraad de volgende aanbevelingen doen. Deze aanbevelingen kunnen helpen om de inspecties en de Nederlandse visie op toezicht prominenter op de Europese kaart te zetten.

- Begin in het eigen departement. Maak gebruik van de kennis die er al is en zorg er voor structureel door het eigen departement geïnformeerd te worden. Verkrijg (zo) een positie bij de departementale inbreng richting Brussel;
- Vergroot het Europa-bewustzijn onder medewerkers;
- Breng de internationale/Europese context van het eigen toezichtsdomein in kaart. Maak kennis en leer van elkaar;
- Informeer elkaar over ontwikkelingen op EU-gebied;
- Ga op bezoek in Brussel. Laat Brussel zien dat de ministeries niet alleen maar uit beleidsdirecties bestaan;
- Zoek nadrukkelijker het contact met de buitenlandse zusterorganisaties.

Inspecteur van de toekomst

Door Arjan Alberts (IS^t) en Emina Salihovic (IVW)



De maatschappelijke context waarin inspecties opereren verandert voortdurend. In de nota 'Vernieuwing Rijksdienst' legt het kabinet de verantwoordelijkheid voor goed maatschappelijk functioneren en de normen die daarbij gehanteerd worden nadrukkelijk bij burgers, bedrijven en instellingen. Toezicht moet effectiever en minder last veroorzaken. Dit stelt andere eisen aan de kennis en vaardigheden van de inspecteur. Zij dienen meer dan vroeger het bedrijf of de instelling centraal te stellen

en oog te hebben voor de toegevoegde waarde van inspecties. Door processen te automatiseren, door onderling nog beter informatie uit te wisselen en meer risico gestuurd objecten van toezicht te selecteren wordt het toezicht effectiever en neemt de kwantitatieve last af. Door aandacht voor opleiding, houding en gedrag neemt de kwalitatieve last af. Dit vergt een inspanning van inspecteurs en inspectiediensten om deze nieuwe werkwijze eigen te maken. Welke consequenties heeft de veranderende omgeving en werkwijze voor de kwalificaties waaraan de inspecteur van de toekomst

dient te voldoen en hoe kunnen inspectiediensten voorzien in personeel dat aan die kwalificaties voldoet?

Veranderende omgeving en werkwijze

Digitalisering

Een veranderingsproces dat al in gang is gezet is de mogelijkheid om overal informatie digitaal op te vragen, te verwerken en op te slaan. De huidige inspecteurs, zeker de inspecteur van de toekomst, ontkomt er niet meer aan via de digitale weg informatie te vergaren, te delen en te verwerken.

Door de invloed van ICT-hulpmiddelen is het mogelijk om de focus van de inspecteur ingrijpend te verschuiven. Het verzamelen van gegevens en een gedeelte van de beoordeling daarvan hoeft niet meer fysiek plaats te vinden maar digitaal. Dit biedt ruimte om de focus te verschuiven van "ambachtelijk inspecteren" naar "slim interveniëren". Bij interventie zijn ook ICT-hulpmiddelen beschikbaar zoals het ontsluiten van toezichtgegevens op het internet of een persoonlijke pagina van ondertoezichtstaande.

Risicogericht toezicht

De eis aan inspecties om te vissen waar de vis zit, om selectief te zijn is nog niet zo eenduidig in te vullen. Wel zijn twee veranderingen onontkoombaar voor de inspecteur.

Door informatiegestuurd en op basis van prestatie- of risicoindicatoren toezicht in te voeren zal zeer specifieke kennis noodzakelijk zijn. Hiervoor zijn analisten nodig maar ook de inspecteurs zullen risicogericht moeten gaan werken. De inspecteur zal zijn ervaring specifiek inzetten bij het beoordelen en interveniëren en zal moeten accepteren dat voorselectie, verzamelen van informatie en werkplanning grotendeels niet meer individueel door hem te bepalen zijn.

Van handhaving naar advisering

Door inspecteren proberen we daar waar nodig gedrag en handelen van anderen te beïnvloeden. Dit vraagt om goede communicatieve vaardigheden. Dit kan door het actief openbaar maken van de inspectieoordelen, 'faming en naming'. Een andere manier is advisering en het wijzen op consequenties van het niet naleven. Hierdoor bereikt men vaak meer dan met sanctioneren.

Overdracht van kennis en het bieden van inzicht in goede praktijken elders in het veld kan bijdragen aan 'goed gedrag'. De inspecteur moet daarom goed kunnen inschatten wanneer een sanctie het meest geëigende middel is.

Van specialist tot generalist en superspecialist

Er is een verschuiving gaande van specialisten naar generalisten om de toezichtlast te verminderen. Inspecteurs moeten zich vaker kennis van verschillende deelgebieden eigen maken en onder verschillende omstandigheden kunnen opereren. De intensivering van de

samenwerking tussen inspectiediensten (frontoffices) versnelt deze ontwikkeling. Er wordt meer flexibiliteit gevraagd van inspecteurs bijvoorbeeld om te kunnen inspelen op de actualiteit, dit vergt aanpassingsvermogen en snel kunnen schakelen.

Dit maakt inspecteurs breed inzetbaar en (eventueel) uitwisselbaar in het kader van toezicht in andere domeinen en het uitwisselen van kennis en ervaring. Behoefte aan specialistische kennis zal blijven bestaan, maar kan ook op andere manieren worden ontsloten. Dit kan bijvoorbeeld uitgevoerd worden door het onderling (toezichthouders) uitwisselen van specialisten, waarbij aandacht dient te zijn voor een adequate kennis(infra)structuur.

Smart toezicht

Toezicht moet efficiënter en meer verantwoordelijkheid bij de ondertoezichtstaande bijvoorbeeld door certificering of self-assessment. Om dit te stimuleren zijn beloningen mogelijk zoals een lagere intensiteit toezicht of andere lastenverlaging. Ook kan de overheid in bepaalde sectoren een bepaalde marktwerking beïnvloeden waarbij bedrijven en instituten op criteria worden beoordeeld waardoor er een prikkeling ontstaat om een product te leveren dat voldoet aan de regelgeving. Als de inspectiediensten dergelijke initiatieven ontplooiën zullen betrokken inspecteurs meer in staat zijn om over grenzen kijken, dwarsverbanden leggen en out of the box denken.

Samenvatting

Effectiever toezicht en vermindering van toezichtlast leidt tot een andere werkwijze voor inspecteurs. Dit vraagt om specifieke kennis en vaardigheden. Inspecteurs dienen snel en adequaat overweg te kunnen met digitale informatie, dienen te beschikken over goede communicatieve vaardigheden en een goed beoordelings-, inlevings-, en aanpassingsvermogen. Daarnaast is het belangrijk dat inspecteurs over grenzen kunnen kijken, dwarsverbanden kunnen leggen en out of the box denken. Tenslotte ontstaat behoefte aan inspecteurs die zich op een breder terrein begeven en de materie snel eigen te kunnen maken om op de actuele inspectievragen in te kunnen spelen.

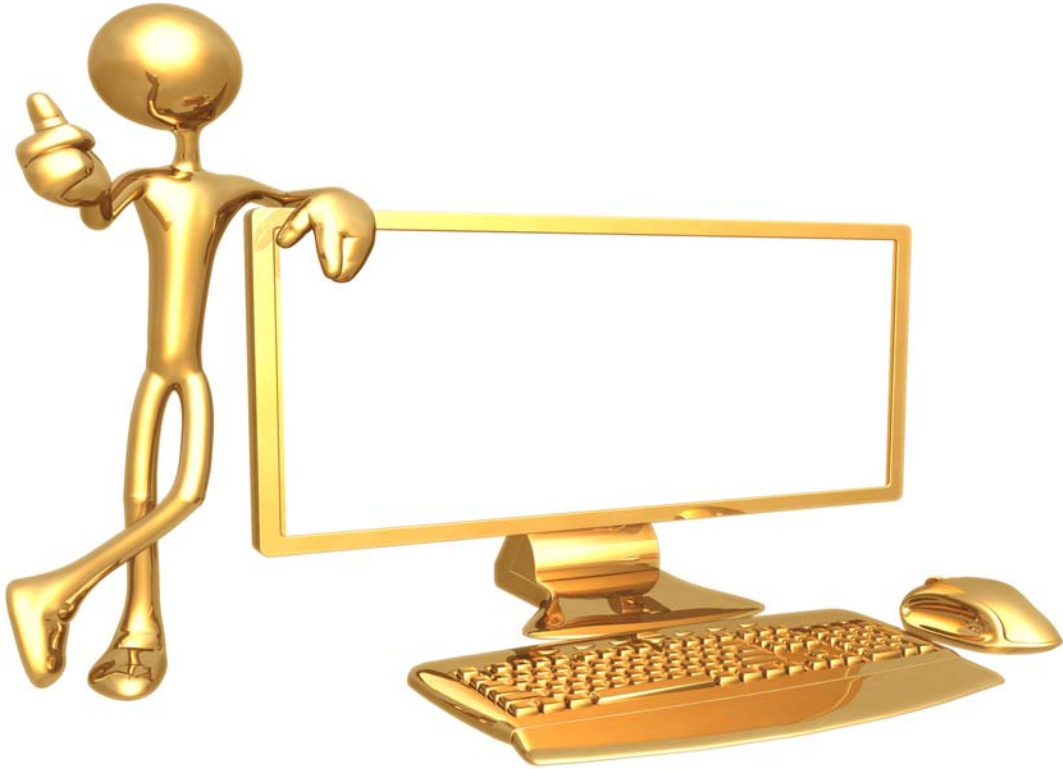
Positie op de arbeidsmarkt

Voor de lange termijn zullen de inspectiediensten zich steviger moeten positioneren op de arbeidsmarkt. Dit is ook mogelijk door de focus op de gezamenlijkheid, bv via de inspectieraad. Voorbeelden van zo'n eenduidige succesvolle positionering zijn de advertenties van het rijk en de rijkstraineeprogramma's. Positionering als aantrekkelijke werkgever kan door middel van aanwezigheid op de carrièrebeurzen. Een incentive als een specifiek inspectietraineeprogramma zet de inspecties op de kaart, maar ook zal aan de jongeren vertrouwen gegeven moeten worden over hun positie en mogelijkheden. Zolang het adagium 10.000 rijksambtenaren er uit wordt gekoppeld (waar of niet) aan

last in, first out zijn juist jongeren voorzichtiger om bij de overheid in te stappen of over te stappen.

Echter er zal vooral ook meer aandacht voor toezicht als vak moeten komen in het onderwijs bijvoorbeeld het aanbieden van kennis en informatie, geven van lezingen/gastcolleges voor studenten en het bieden van stage- en onderzoeksplaatsen. Positieve pr van jonge medewerkers, die de Inspectie ervaren als een aantrekkelijke, innovatieve werkgever kan worden aangeboden op nieuwe wervingskanalen. Onlangs publiceerde Getronics over haar eerste ervaring met werven op Hyves. Tegen een fractie van de kosten van "normale werving en selectieacties" werd binnen een zeer korte doorlooptijd een groter percentage goede kandidaten gevonden. Naast werving zal de nadruk moeten komen op een nieuwe (gezamenlijke) visie voor een goed systeem van instroming, doorstroming en opleiding. Daarbij is een visie op uitstroom van (oudere) medewerkers een onderdeel.

Presentatie Victor Bekkers



Nodaal toezicht

**Toezicht en
Technologie: trends
en ontwikkelingen**

**Baarn
Kasteel Groeneveld
30 oktober 2007**

Prof. dr. Victor Bekkers



Inhoud



- Technologietrends
- De netwerksamenleving als referentiekader
- De nodale orientatie: vanuit de overheid
- De nodale orientatie: vanuit de burger

Aard van de technologie

- Grotere gegevenscapaciteit
- Netwerklogica: kracht van verbinden
- Kleiner, intelligenter en 'embedded'

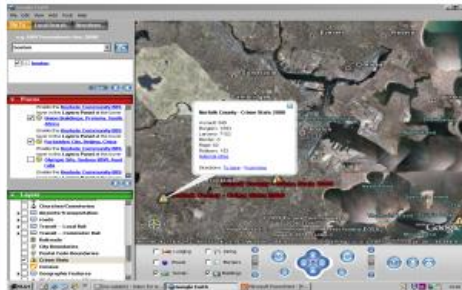


Aard van de technologie

- Multimedia
- Integratie
- Biometrie
- Location-based
- Van 'automating' naar 'informating': reflexief



Aard van de technologie



- Geo-informatie als koppelings- en visualitegrondslag
- Web 2.0: user generated content

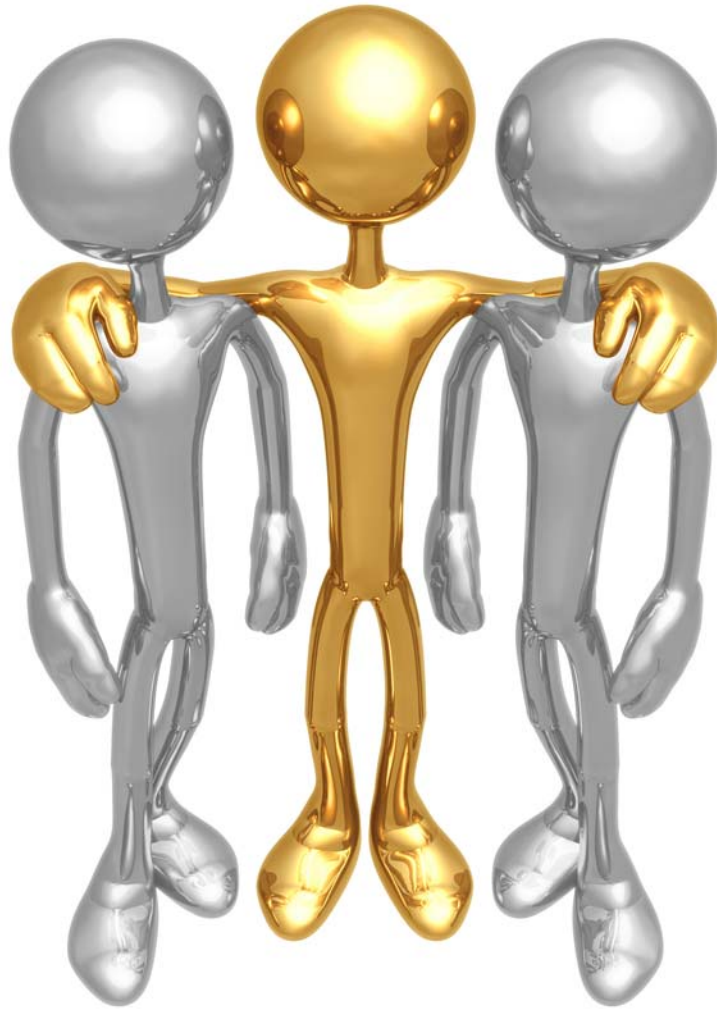


De netwerksamenleving (Castells)

- Knooppunten en stromen (hubs, nodes and flows)
 - Spaces of flows
 - Belang van stedelijke context
 - Taakverdeling
- Stromen (flows)
 - timeless time



Deelnemers



Deelnemers

Naam:	Dienst:	Adres:
Otto de Leeuw	AI	OdLeeuw@minszw.nl
Justa Bos	IGZ	jh.bos@igz.nl
Yessica Blom- Nieuwbroek	VWA	jessica.blom-nieuwbroek@vwa.nl
Rob vd Eijk	IOOV	Rob.Eijk@minbzk.nl
Robbert Smet	IGZ	ra.smet@igz.nl
Jacqueline Kennedy	VROM-IOD	jacqueline.kennedy@minvrom.nl
Martijn Habets	IVW	martijn.habets@ivw.nl
Edwin Nas	IVW	edwin.nas@ivw.nl
Arjan Alberts	IST	a.alberts@minjus.nl
H.R. Menkveld	IST	j.r.menkveld@minjus.nl
Klaske van Opzeeland	IWI	Kvopzeeland@iwiweb.nl
Frank Pommer	Douane	francpommer@hotmail.com
Minka de Ridder	AI	MdRidder@minszw.nl
Marco Peeters	VWA	marco.peeters@vwa.nl
Mike van der Velden	IST	m.van.der.velden@minjus.nl
Johan Visbeek	VWA	johan.visbeek@vwa.nl
Veronique Hendriks	AID	v.hendriks@minlnv.nl
Anne Hendriks	AID	anne.hendriks@minlnv.nl
Edyta. Burger	VROM-I NW	edyta.burger@minvrom.nl
Sevim Akgun	VROM-I NW	sevim.akgun@minvrom.nl
Janet Nijrolde	IVHO	J.Nijrolde@owinsp.nl
Ferdi Geleijnse	IVHO	F.Geleijnse@owinsp.nl
D. van Schaik	IGZ	dt.schaik@igz.nl

Iris Besse	AID	i.besse@minlv.nl
Wouter van Lonkhuyzen	VROM-I	wouter.vanlonkhuyzen@minvrom.nl
Jeroen Bezema	VROM-I	Jeroen.bezema@minvrom.nl
Mauring Lindenburg	AI/ AMF	MLindenburg@minszw.nl
Chantal de Jong- Marsman	IWI	CMarsman@iwiweb.nl
Esther Vogels	IWI	Eavogels@iwiweb.nl
H. Blomberg	IJZ	ha.blomberg@inspectiejz.nl
Esther Nieuwhuis	IJZ	e.nieuwhuis@inspectiejz.nl
Patrick Visser	AT/ EZ	patrick.visser@at-ez.nl
Gerard Kuipers	AT/ EZ	gerard.kuipers@at-ez.nl
Mireille Boshuizen	VWA	mireille.boshuizen@vwa.nl
Gido de Vos	IIOOV	Gido.Vos@minbzk.nl
Marianne Verhoef	IIOOV	Marianne.Verhoef@minbzk.nl
Andrea Steenbrink	IIOOV	Andrea.Steenbrink@minbzk.nl
Simon de Jong	IIOOV	Simon.Jong@minbzk.nl
Jane van het Hoff	AR	J.vantHoff@rekenkamer.nl
Jet Burgert	AR	J.burgert@rekenkamer.nl
Emina Salihovic	IVW	emina.salihovic@ivw.nl
Chris Meerman	IVW	CMarsman@iwiweb.nl
Hiske Kuiken	IWI	hiske.kuiken@vwa.nl
B. Rosenbrand	IWI	Brosenbrand@iwiweb.nl
Jeanine Lagendijk	VWA	jeanine.lagendijk@vwa.nl

Organisatie Adviesraad junior

Mayke van Beek	IIOOV	Mayke.BEEK@minbzk.nl
Freija van Duijne	VWA	freija.van.duijne@vwa.nl
Sandra Nap	IVW	Sandra.Nap@ivw.nl
Alexander Versteeg	IVW	Alexander.Versteeg@ivw.nl

Afkortingen

AI	-	Arbeidsinspectie
AID	-	Algemene Inspectie Dienst
AT/ EZ	-	Agentschap Telecom / Economische Zaken
AR	-	Algemene Rekenkamer
IGZ	-	Inspectie voor de Gezondheidszorg
IJZ	-	Inspectie Jeugdzorg
IOOV	-	Inspectie Openbare Orde en Veiligheid
IST	-	Inspectie voor de Sanctietoepassing
IVHO	-	Inspectie van het Onderwijs
IWI	-	Inspectie Werk en Inkomen
IVW	-	Inspectie Verkeer en Waterstaat
VROM-I	-	VROM Inspectie
VROM	-	Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening Milieu
VWA	-	Voedsel en Waren Autoriteit

De volledige adresgegevens zijn te vinden op www.inspectieloket.nl

Deze essaybundel is op 29 januari 2008 aangeboden aan de leden van de Inspectieraad. Aansluitend is op 14 februari een borrel georganiseerd waar de deelnemers van de bijeenkomst en andere geïnteresseerde jonge inspectiecollega's deze bundel hebben ontvangen. Tenslotte is deze bundel verspreid onder de Frontoffices, werkgroepen t.b.v. de Inspectieraad en strategieafdelingen van de inspecties. Heb jij de bundel nog niet ontvangen?; neem dan contact op met Freija van Duijne (freija.van.duijne@vwa.nl).

Colofon

Uitgever Adviesraad Junior

Datum 22 januari 2008

Redactie

Mayke van Beek (IOOV)

Freija van Duijne (VWA)

Sandra Nap (IVW)

Alexander Versteeg (IVW)

Omslagontwerp en opmaak Jennifer van Duijne

nieuwe e-inspectie tools intelligence, een verbeterde informatiepositie voor selectief en risicogericht toezicht inspecteur van de toekomst, samenwerken cultuur(verschillen) de inspectie als werkgever, aantrekkelijkheid voor jongeren ondanks continu inkrimpen, reorganiseren en een terugtrekkende overheid effectief toezicht front office incentives voor samenwerking inspecties en samenleving relatie met burgers en ondernemers veranderende samenleving trendbreuken internationaal samenwerken en leren van buitenlandse toezichthouders second-life de invloed van de virtuele wereld nieuwe e-inspectie tools intelligence, een verbeterde informatiepositie voor selectief en risicogericht toezicht inspecteur van de toekomst, samenwerken cultuur(verschillen) de inspectie als werkgever, aantrekkelijkheid voor jongeren ondanks continu inkrimpen, reorganiseren en een terugtrekkende overheid effectief toezicht front office incentives voor samenwerking inspecties en samenleving relatie met burgers en ondernemers veranderende samenleving trendbreuken internationaal samenwerken en leren van buitenlandse toezichthouders second-life de invloed van de virtuele wereld nieuwe e-inspectie tools intelligence, een verbeterde informatiepositie voor selectief en risicogericht toezicht inspecteur van de toekomst, samenwerken cultuur(verschillen) de inspectie als werkgever, aantrekkelijkheid voor jongeren ondanks continu inkrimpen, reorganiseren en een terugtrekkende overheid effectief toezicht front office incentives voor samenwerking inspecties en samenleving relatie met burgers en ondernemers veranderende samenleving trendbreuken internationaal samenwerken en leren van buitenlandse toezichthouders second-life de invloed van de virtuele wereld nieuwe e-inspectie tools intelligence, een verbeterde informatiepositie voor selectief en risicogericht toezicht inspecteur van de toekomst, samenwerken cultuur(verschillen) de inspectie als werkgever, aantrekkelijkheid voor jongeren ondanks continu inkrimpen, reorganiseren en een terugtrekkende overheid effectief toezicht front office incentives voor samenwerking inspecties en samenleving relatie met burgers en ondernemers veranderende samenleving trendbreuken internationaal samenwerken en leren van buitenlandse toezichthouders second-life de invloed van de virtuele wereld nieuwe e-inspectie tools intelligence, een verbeterde informatiepositie voor selectief en risicogericht toezicht inspecteur van de toekomst, samenwerken cultuur(verschillen) de inspectie als werkgever, aantrekkelijkheid voor jongeren ondanks